

дуючого об'єкта. Как результат определены основные проблеме деятельности банка и ряд экономических инструментов для вывода предприятия из кризиса.

**Ключевые слова:** анализ, усовершенствование, финансовое состояние, решение, метод улучшения.

This paper proposes a methods to improve the financial condition of the company through effective and optimal decision making. The base now been selected is bank «Avtokrazbank.» Was performed financial analysis and assessment of financial stability study object. As a result, it was found the main problem of the banking and a number of economic instruments for the output of enterprise crisis.

**Keywords:** analysis, improvement, financial condition, decision, method improvement.

УДК 658.155:330.13

**В. А. МІЩЕНКО**, докт. екон. наук, проф., НТУ «ХПІ»,  
**Д. А. БОНДАРЕНКО**, аспірант, НТУ «ХПІ».

### **КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ**

В сучасних посткризових умовах господарювання для малих і середніх підприємств важливо регулярно проводити моніторинг своєї діяльності для виявлення на ранніх стадіях ймовірності появи невизначеностей і ризиків. У статті розглянуто показник прибутку в розрахунку на одного працівника як ключовий у визначенні ефективності діяльності підприємств. Проаналізовано думки провідних вчених та економістів у цій галузі знань і зроблені відповідні висновки.

**Ключові слова:** малі та середні підприємства, показник ефективності, діагностика, прибуток на одного працівника.

**Постанова проблеми.** Експерт світового бізнесу в області підвищення ефективності організаційного менеджменту І. Адизес, вважає, що зміни – це свого роду феномен, що буде існувати, поки існує наш навколишній світ. Зміни можуть бути причиною для виникнення як сприятливих подій, так і проблем – це вже залежить від того, яке рішення приймається у зв'язку з виниклою зміною [1, с. 27]. Тому навіть таке явище як фінансово-економічна криза для одних малих і середніх підприємств (далі – МСП) може бути причиною втрат і банкрутства, а для інших сприятливою можливістю для росту й розвитку, а залежатиме це від тих рішень, які буде приймати керівництво.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Особливостям діяльності підприємств в умовах кризових явищ і посткризові періоди, а так само специфіці антикризового керування присвячені роботи О. Д Чернявского, Г. К. Таля, С. Є. Кована, Л. П. Мокрова, О. Н. Ряховской, А. Федотовой, В. В. Болотина, В. І. Соломатова, Е. М. Короткова, Р. О. Попова [2, 3, 4, 5, 6] та інших авторів. Питанням діагнос-

тики й проблемам вибору показника ефективності присвячені роботи О. О. Канцурова, О. С. Білоусова, Банк В. Р., Банк С. В., Тараскнна Л. В, О. Є. Кузьміна, О. В. Мукан, Роберта С. Каплана, Дэвіда П. Нортонa [7, 8, 9, 10] та інших авторів. Особлива увага показникам прибутку в співвідношенні до внеску в цей прибуток потенціалу кожного працівника приділяється в роботах таких вітчизняних і закордонних авторів, як Л. Лоуэлл Брайан, О. Іваненко, С. В. Шекшня, Л. Пономаревой, Е. Балашова, О. Нечешкина й О. Шубіна, В. Хайкіна [11, 12, 13, 14, 15, 16] та інших. Віддаючи належне науковому внеску як вітчизняних, так і західних вчених – економістів, необхідно відзначити, що питання щодо діагностики діяльності МСП промисловості в кризові й посткризові періоди вимагає подальшого вивчення. При цьому перевагу необхідно віддавати в першу чергу показникам ефективності на основі яких така діагностика проводиться.

**Мета статті:** На основі аналізу існуючих науково-теоретичних і практичних досліджень з питань діагностики ефективності діяльності МСП визначити показник, який був би ефективний для моніторингу їх фінансово-господарської діяльності як у кризові, так і посткризові періоди.

**Виклад основного матеріалу.** За результатами аналізу спеціалізованої літератури з антикризового керування [2, 3, 4, 5, 6] необхідно відзначити, що для успішного існування МСП у сучасних посткризових умовах в першу чергу необхідна постійна діагностика ефективності діяльності підприємства для одержання інформації про стан підприємства й прийняття ефективних управлінських рішень на майбутні періоди. Побудову системи діагностики на МСП можна проводити в три етапи:

- 1 етап: визначення необхідного набору показників відповідно до поставлених завдань і цілей;
- 2 етап: формування критеріального значення обраних показників, для визначення межі між нормальним станом підприємства й кризовим;
- 3 етап: проведення регулярного моніторингу зміни динаміки даного показника.

Можна відзначити, що ключовим моментом у діагностиці стану МСП є вибір показника, від якого в основному й залежатиме ефективність проведеної діагностики.

Для МСП у сучасних умовах господарювання дуже важливо мати запас міцності, тому що внаслідок відсутності стабільності у відносинах між різними елементами ринкової економіки виникає високий ступінь ризику банкрутства. Необхідно мати свого роду резервний фонд, який би зміг покрити виниклі непередбачені додаткові видатки, для гнучкого й менш хворобливого реагування на виниклі ситуації.

Формуються такі фонди, як правило, за рахунок прибутку, тому що запас прибутку дозволяє мінімізувати ризики, а його ріст є основною гарантією стабільності при здійсненні господарської діяльності МСП, та забезпечує ефективне повернення інвестиційного капіталу, сприяє збільшенню добробуту власників і держави в цілому. Ще К. Маркс говорив, що прибуток «вчить людство ощадливо витрачатися свої чинності досягати виробничої мети з найменшою витратою коштів» [17, с. 608].

Серед показників, які прямо або побічно відображають обсяг виробництва, прибуток займає особливе місце, як єдиний показник, що володіє властивістю збільшуватися і з ростом виробленої продукції, і зі зниженням витрат на неї, а в умовах правильного ціноутворення – ще й з поліпшенням споживчих властивостей продукції. Цим і обумовлюється об'єктивна необхідність прибутку, а також необхідність його постійного зростання, тому що він в підсумку є важливим стимулом соціально-економічного розвитку України.

Для того, щоб у МСП була можливість оцінювати свою діяльність і зрівняти отримані результати з іншими підприємствами для розуміння свого положення на ринку, при цьому роблячи це так, щоб це відбувалося за однією методикою незалежно від масштабів виробництва МСП, а також була видна корисна віддача використовуваних підприємством ресурсів, – показника абсолютного прибутку недостатньо, тому що прибуток сам по собі дає можливість здійснити лише поверхневу оцінку фінансової стабільності підприємства, що більш докладно розглянуто нами в матеріалі «Критерії успішності господарської діяльності в сучасних умовах» [18, с. 106-107].

Тому величину прибутку треба співставляти з якоюсь іншою величиною, що відображала б і масштаби виробництва, і витрачені на нього зусилля. Наприклад, можна було б використовувати прибуток на одиницю собівартості (рентабельність продукції), прибуток на одиницю основних промислово-виробничих

фондів (рентабельність виробництва), прибуток на одиницю матеріальних витрат та ін..., однак всі ці показники слабо відображають віддачу основного ресурсного фактору для машинобудівної галузі – людські ресурси. Адже кваліфіковані співробітники є тим інтелектуальним потенціалом, без якого ефективний розвиток машинобудівних МСП просто є неможливим, бо по суті саме вони й приносять прибуток МСП, створюючи додатковий продукт.

Необхідним показником на нашу думку є показник прибутку в розрахунку на одного працівника (далі – П/П), що є свого роду універсальним показником, має гарний статистичний взаємозв'язок з різними іншими показниками, такими як податковий тиск на підприємствах, зміни загальної маси оборотних активів підприємства, ПДВ і інші (рис. 1).

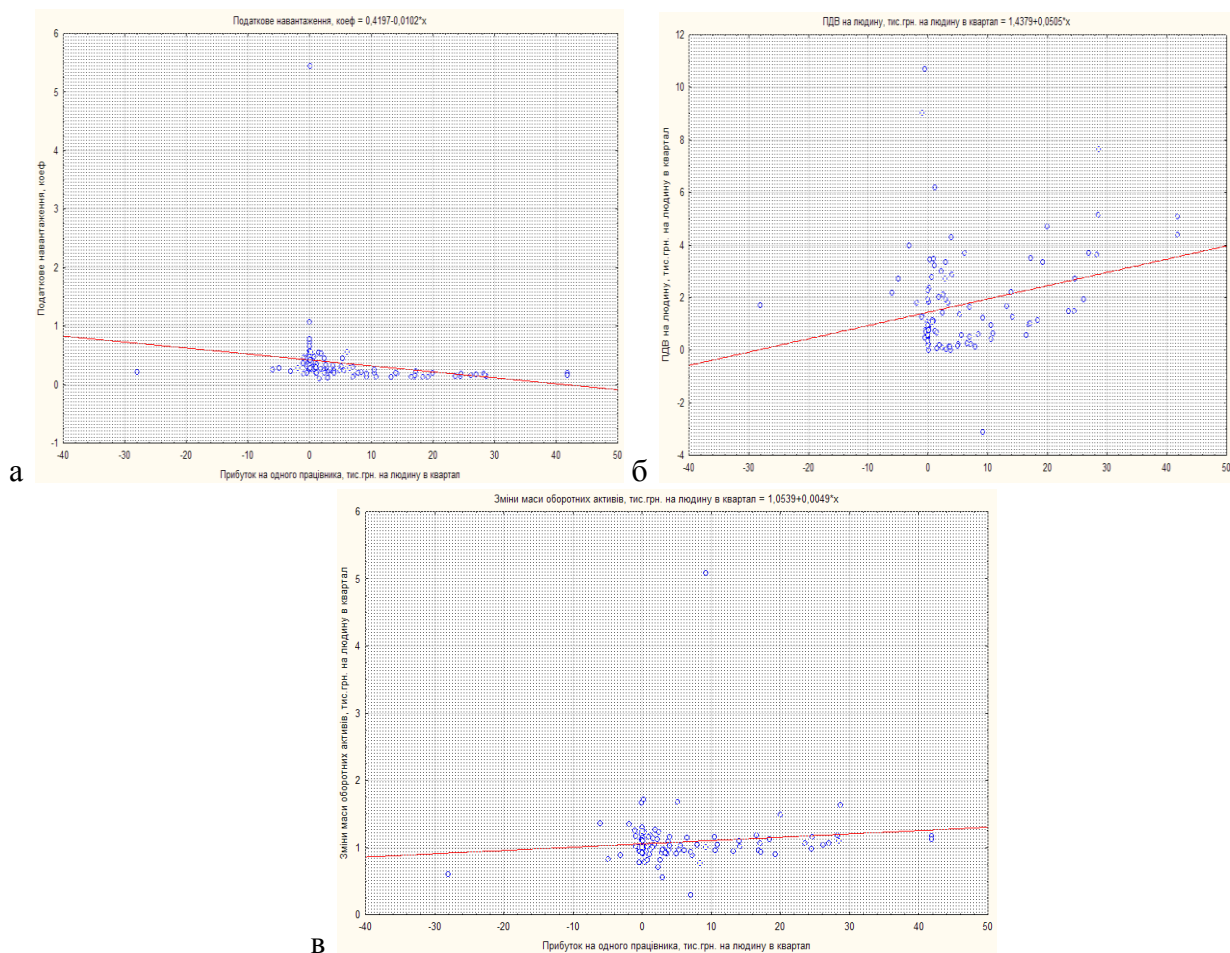


Рис. 1 – Фрагмент графічного аналізу кореляційного взаємозв'язку П/П і: а – податкового навантаження, б – ПДВ в розрахунку на людину, в - зміни загальної маси оборотних активів на МСП машинобудівній галузі Харківської області за статистичними даними за 2006-2010 р.р. (програма Statistica 6.0).

Непропорційно велика кількість нульових значень (мал.1) пояснюється тим, що підприємства, з одного боку прагнуть мінімізувати розмір прибутку для

цілей оподатковування, а з іншого боку, не хочуть показувати збитки, щоб не створювати проблем з податковою інспекцією й потенційними інвесторами. Цим підтверджується відсутність стимулюючого чинника в сьогоденній системі оподатковування, яка не стимулює ефективну прибуткову роботу.

Пряма залежність ПДВ на людину від прибутку на людину природна, оскільки прибуток це основа доданої вартості. Але навіть незважаючи на що податкове навантаження має зворотну залежність від прибутку на людину це демонструє високу значимість показника П/П для підприємств: є і зростання ефекту, і зниження податків. Ця висока ефективність ще раз підтверджується позитивним впливом П/П на зміну загальної маси оборотних активів підприємства. Отже, прибуток в розрахунку на робітника – практично ідеальний показник для стимулювання підприємств, а також – для стимулювання діяльності підрозділів підприємства, що спонукує їх працювати максимально ефективно.

По суті, даний показник відображає нову вартість, створювану в середньому кожним працівником МСП, за винятком спожитих їм коштів, тобто створюваний «середнім працівником» прибавочний продукт. Саме П/П залишається після вирахування із результату праці, що обчислений за показником чистої продукції, величини заробітної плати.

Використання показника П/П для оцінки ефективності діяльності підприємств також рекомендують вчені і економісти практики в сфері керування підприємствами.

Так, Л. Лоуелл Брайан, директор Нью-Йоркської міжнародної консалтингової компанії «McKinsey & Company», основною діяльністю якої є рішення питань зв'язаних зі стратегічним керуванням, вважає, що сучасні компанії повинні переглянути свої аналізовані показники ефективності на користь прибутку, розрахованого на одного працівника. Проявляючи занепокоєння більшою мірою про повернення інвестиційного капіталу, не приділяючи при цьому належної уваги внеску творчого потенціалу своїх працівників, керівники в основному використовують для фінансових розрахунків показники, що як правило, не враховують реальних елементів створення вартості, до яких відносяться знання, створення й розвиток бренда, репутація підприємства, добрі відносини із клієнтами й більшість інших нематеріальних активів, які створюються завдяки таланту працівників. При цьому, як показує практика, компанії в сучасних умовах господарюван-

ня жорстко контролюють вкладення на розвиток здатностей і активізацію творчої активності своїх працівників. Адже невловимі інвестиції працівників не капіталізуються, а це призводить до того, що компанії більшість своїх видатків зменшують за рахунок скорочення витрат на нематеріальні активи. Безперечно, це дає можливість швидкого збільшення прибутку, на якийсь час, але у майбутньому такі рішення призводять до згубних наслідків. Тому прийшов час, коли необхідно визнати той факт, що фінансові показники ефективності діяльності підприємств формуються більшою мірою за рахунок вкладень у таланти працівників, а не у фінансовий капітал, тож грамотний керівник для більш ефективного аналізу діяльності його підприємства, насамперед повинен звертати увагу на те скільки прибутку приносить його підприємство в разразунку на одного працівника [11].

На думку вченого й економіста-практика в області стратегічного керування О. Іваненко, показник прибутку на одного працівника найбільш точно відображає дійсне положення про результати діяльності підприємства, тому що працівники підприємства не тільки генерують прибуток для підприємства, але й так само формують його основні витрати. З огляду ж на той факт, що найчастіше цифри прибутку конкуренти ретельно приховують, даний показник найбільш зручно використати усередині самого підприємства для постійного моніторингу від місяця до місяця, для оцінки прийнятих управлінських рішень на підприємстві. При цьому якщо не стежити за динамікою даного показника, то в кризові періоди підприємства можуть виявитися «перевантаженими» і «неповороткими», а отже – неефективними в умовах ринкової економіки і конкуренції. Також завдяки даному показнику можна встановлювати «поріг безпеки» або конкретні стратегічні цілі для управлінської ланки підприємства [12].

На думку вченого С.В. Шекшня показник П/П є універсальним показником, тому що, крім того що він відображає, скільки прибутків приносить підприємству кожний працівник, цей показник містить у собі й вплив всіх видатків організації, що пов'язані з утримуванням робочої сили, які відображаються не тільки у вигляді заробітної плати, але й містять у собі сплату податків, відрахування на соціальне страхування, різні види премій тощо. [13, с. 184, 185, 252]

За словами начальника управління розвитку мережі «Укрсоцбанку» Л.Пономарьовой, показник прибутку на одного співробітника є основним показником, що характеризує роботу відділень, тому що формується завдяки співвід-

ношенню прибутку заробленої відділенням і основним ресурсом, що цей прибуток формує. Даний показник дозволяє зберігати гнучкість у використанні ресурсів, сприяючи реалізації головних цілей організації [14].

Керівник відділу по роботі з персоналом компанії Columbus IT Е. Дмитрівна вважає, що показник П/П є показником який дозволяє підприємствам ефективно планувати річний фонд оплати праці і створювати економічний обмежник чисельності штату співробітників [15].

Експерти з бізнес-консультування компанії «Партнер Бізнес Консалтинг» О. Нечешкина й О.Шубін, стверджують, що в сучасній економіці, коли нематеріальні активи є багатим джерелом створення нових вартостей, необхідно насамперед збільшувати прибуток в розрахунку на одного співробітника, то цей показник характеризує «талантоємну» цінність підприємства. Показник прибутку в розрахунку на одного працівника дозволяє оцінювати ефективність повернення витрат на інвестиції підприємства в таланти працівників, при цьому дані вкладення можуть довати більше повернення, чим вкладення в інвестування капіталу. Автори рекомендують для поліпшення даного показника звільняти низькоприбуткових співробітників, а також впроваджувати ефективні системи розвитку персоналу, керування знаннями й формалізовані мережі з інформаційного обміну [16].

Все це також є підтвердженням тому, що показник П/П здатний дати оцінку, необхідну для контролю за ефективністю діяльності МСП у сучасних умовах господарювання.

При цьому на підставі аналізу статистичних даних МСП промисловості Харківської області (рис. 2) можна зробити висновок щодо розміру показника П/П на МСП. Це може служити базою для порівняння їхньої діяльності з іншими підприємствами:

- до 0 тис.грн – підприємство функціонує неефективно;
- від 0 тис.грн до 5 тис.грн. – досить ефективно;
- від 5 тис.грн до 20 тис. грн.- з високою ефективністю;
- понад 20 тис.грн – з дуже високою ефективністю.

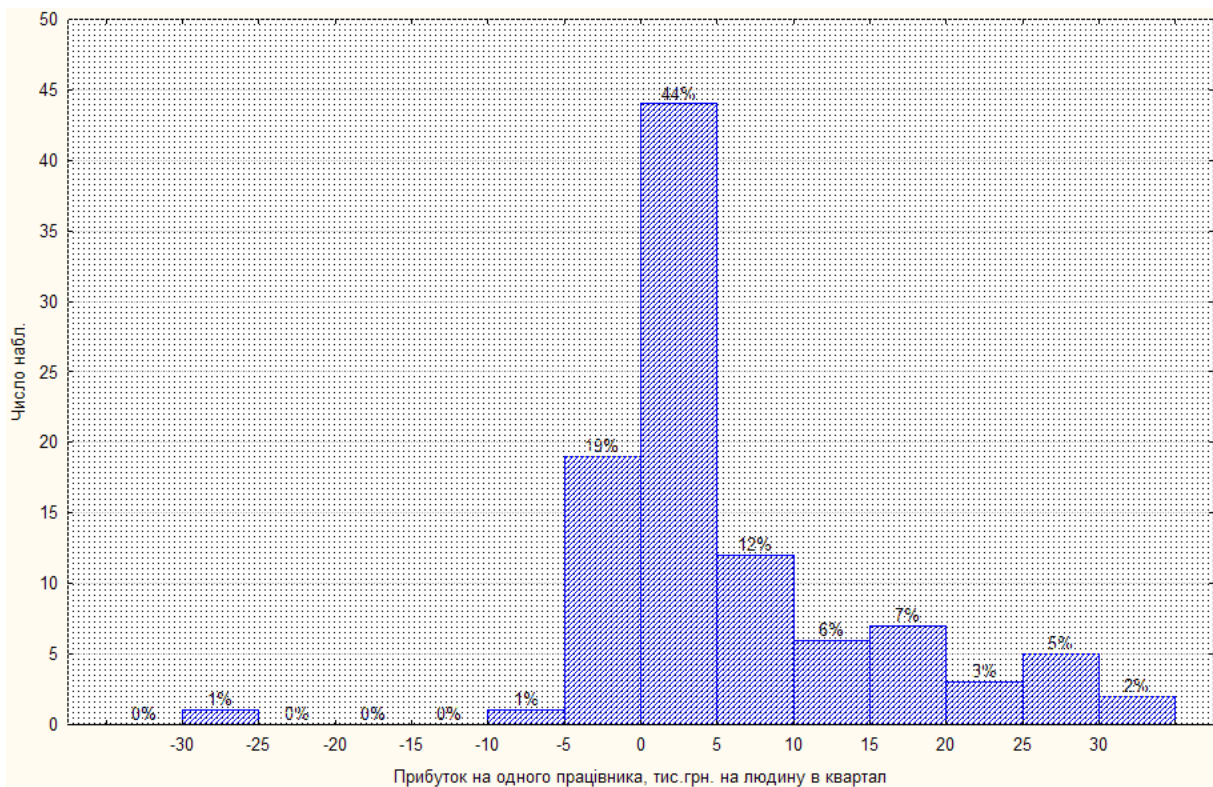


Рис. 2 – Показник П/П на МСП Харківській області за статистичними даними за 2006-2010 року, у тис.грн. на людину у квартал

А для більш точної діагностики своєї діяльності МСП потрібно враховувати й дані показника П/П усередині самого підприємства, здійснюючи постійний моніторинг від місяця до місяця, що дозволить відслідковувати динаміку зміни стану підприємства на підставі прийнятих управлінських рішень і вчасно запобігти небажаним ситуаціям.

**Висновок.** Незважаючи на позитивні характеристики даного показника, в українській економіці увага, яка приділяється даному показнику, залишається незначною і явно не відповідає тій ролі, яку він міг би грати при оцінці діяльності МСП у сучасних умовах. Адже ріст показника П/П буде свідчити про підвищення продуктивності праці працівників даного підприємства, а при грамотному використанні частини доходу, пов'язаного з позитивним ефектом, розподілі його між цими ж працівниками у вигляді премій і інших заохочень ріст позитивного ефекту в розвитку МСП є практично гарантованим. Адже в показнику П/П, саме й укладена вся «підлягаюча стимулюванню» частина традиційної продуктивності праці. Ця частина є найціннішою для суспільства України, оскільки включає ту частку нової вартості, що витрачається на його потреби після оплати праці виробників цієї вартості.



**Список літератури:** 1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с нагл. Под науч. ред. Серферяна А.Г. – СПб.: Питер, 2007. – 384с. 2. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с. 3. Таль Г.К., Антикризисное управление: Учеб. Пособие: В 2 т. Т. 1 А 72 Правовые основы / Отв. Ред. Г.К. Таль. – М.: ИНФА-М, 2004. – 928 с. 4. Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учебное пособие / С. Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская ; под ред. М. А. Федотовой, А.Н. Ряховской – М. : КНОРУС, 2009. – 160 с. 5. Болотини В. В., Соломатов В. И. Антикризисное управление предприятием. Учебное пособие – М., Изд. МИИГАиК, 2006г. 6. Антикризисное управление: Учебник/ Под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 С. ; Попов, Р. А. Антикризисное управление: Учебник/ Р.А. Попов. – М. : Высш. Шк., 2005. – 429с. 7. Канцуров О. О. Удосконалення методології оцінки ефективності управління підприємствами державного сектора економіки / О. О. Канцуров, О. С. Білоусова // Фінанси України. – 2006. – №9. – С. 143-151. 8. Банк В. Р., Банк С. В., Тараскина Л. В. Финансовый анализ : учеб. пособие. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 344 с. 9. Кузьмін О.Є. Оцінювання ефективності системи корпоративного управління / О.Є. Кузьмін, О.В. Мукач // Теоретичні та прикладні засади питання економіки: Зб. наук. праць / за ред. Єханурова Ю. І., Шегди А. В. Вид. поліграф. центр «Київський університет», 2006. – С. 89-95. 10. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан., Дэвид П. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304с. 11. Lowell L. Bryan, The new metric of corporate performance: Profit per employee», director in McKinsey's New York office McKinsey Quarterly, [Електронний ресурс] Матеріал бізнес журналу McKinsey Quarterly – Режим доступу: [http://www.mckinseyquarterly.com/The\\_new\\_metrics\\_of\\_corporate\\_performance\\_Prokofit\\_per\\_employee\\_1924](http://www.mckinseyquarterly.com/The_new_metrics_of_corporate_performance_Prokofit_per_employee_1924). 12. Иваненко А., Показатель эффективности ( KPI ): прибыль на одного сотрудника [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://moneyinprint.blogspot.com/2011/03/kpi.html>. 13. Шекишев С.В Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала 'Управление персоналом'») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.). 14. Орхоменко Д., Банки поворачиваются лицом к потребителю. И это отражается на критериях оценки эффективности точек продаж. [Електронний ресурс] Матеріал журналу Компаньён – Режим доступу: <http://www.companion.ua/Articles/Content/?Id=6763&Callback=0>). 15. Балашова Е. Кто виноват и что делать? Теория и практика управления в условиях экономического спада [Електронний ресурс] Матеріал журналу «Кадрова справа» №4 квітень 2009р. – Режим доступу: [http://kdelo.ru/journal\\_article/2009\\_04/12281](http://kdelo.ru/journal_article/2009_04/12281)) 16. Нечешкина А. и Шубин А., Новые показатели эффективности: Прибыль в расчете на сотрудника [Електронний ресурс] Матеріал компанії ПБК Менеджмент – Режим доступу: [http://www.pbconsulting.ru/knowledge/papers/corporatefinpaper/?do=view&object\\_id=378&document\\_id=378&content\\_type=document&page\\_number=1](http://www.pbconsulting.ru/knowledge/papers/corporatefinpaper/?do=view&object_id=378&document_id=378&content_type=document&page_number=1)) 17. Маркс К., Теория прибавочной стоимости (4 том «Капитал»). Ч.2 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. -2-е изд. – Т.26.Ч. П. с.648. 18. Мищенко В. А., Критерії успішності господарської діяльності в сучасних умовах / В. А. Мищенко, Д. А. Бондаренко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених Національного Технічного Університету «Харківський політехнічний інститут» : Наукове видання: Актуальні проблеми розвитку економіки України в контексті глобалізаційних процесів. – Х. : НТУ «ХПИ», 2009. – С. 106-107.

Надійшла до редакції 22.02.2013

УДК 658.155:330.13

**Критерії оцінки ефективності діяльності малих і середніх підприємств промисловості / Міщенко В.Я., Бондаренко Д.А. // Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПИ». – 2013. – № 7(981). – С. 90–99. – Бібліогр.: 18 назв.**

В современных посткризисных условиях хозяйствования для малых и средних предприятий важно регулярно проводить мониторинг своей деятельности для выявления на ранних стадиях вероятности появления неопределённости и рисков. В статье рассмотрен показатель прибыли в расчёте на одного работника как ключевой в определении эффективности деятельности предприятий. Проанализированы мнения ведущих учёных и экономистов в этой области знаний и сделаны соответствующие выводы.

**Ключевые слова:** малые и средние предприятия, показатель эффективности, диагностика, прибыль на одного работника.

In today's post-crisis economic conditions for small and medium-sized enterprises is important to regularly monitor their activities to detect the early stages of the probability of occurrence of uncertainties and risks. In the article the rate of profit per employee, as a key in determining the efficiency of enterprises. Analyzed the views of leading scientists and economists in this field of knowledge and draw appropriate conclusions.

**Keywords:** small and medium-sized enterprise, indicator of effectiveness, diagnosis, profit per employee.

УДК 347.77

**Т. В. П'ЯТАК**, канд. екон наук, доц., НТУ «ХПІ»,  
**В. О. ІГУМНОВА**, магістрант, НТУ «ХПІ».

## **ПРОБЛЕМИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

В статті визначено головні проблеми виходу вітчизняних молокопереробних підприємств на зовнішні ринки, здійснено аналіз сучасного стану виробництва молока у світі, з'ясовано рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** перспективи, проблеми, зовнішні ринки, конкурентоспроможність продукції, ринок молока, молочна галузь, молочна продукція.

**Вступ.** Молочна галузь – складова харчової промисловості, яка об'єднує підприємства з виробництва молока та інших молочних продуктів. Вона займає важливе місце в економіці держави та забезпеченні населення продуктами харчування. Функціонування цього ринку залежить від багатьох факторів, найважливішими з яких є стан виробництва, наявність якісної сировинної бази, платоспроможність покупців, ринкова інфраструктура. Для забезпечення ефективного виробництва продукції підприємствами існує потреба володіти достовірною інформацією про стан молочного ринку та напрямки його майбутнього розвитку. Для цього потрібно періодично проводити аналіз поточної ситуації на ринку молока, аналізувати позитивні та негативні тенденції, які відбуваються на ринку молочної продукції за останні роки.

Спрямованість економіки України на ринкові засади господарювання та прагнення держави приєднатися до європейського співтовариства зумовлюють пошук шляхів виходу української молочної продукції на зовнішні ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції молочної галузі, проведення політики протекціонізму та захисту вітчизняного споживача від надміру дорогої та неякісної імпоротної молочної продукції. З огляду на це виникає